



Hans Obermeier ist seit April 2004 Leiter Konzernkommunikation der West LB. Zuvor war der studierte Volkswirt fünf Jahre lang Chefredakteur von Reuters in Deutschland, wo er 1986 seine Laufbahn als Wirtschaftsredakteur begonnen hatte.



GESPROCHEN

KM: Die Positionierung der „neuen“ WestLB scheint gelungen zu sein: Die Sanierung ist erfolgreich verlaufen, und Sie wenden sich mit dem Kauf der Weberbank neuen Geschäftsfeldern (Private Banking) zu. Wo lagen die besonderen Herausforderungen der Unternehmenskommunikation in diesem Prozess des strategischen Wandels?

Hohe Verluste und strategische Orientierungslosigkeit haben die WestLB 2002 und 2003 mit einem tief greifenden Vertrauensverlust seitens der Medien, der Geschäftspartner, der Eigentümer und auch der Belegschaft konfrontiert. Neues Vertrauen aufzubauen war deshalb bei unserem Antritt 2004 Grundvoraussetzung dafür, den strategischen Wandel überhaupt Erfolg versprechend kommunizieren zu können. Dies, das deuten alle Analysen an, ist wohl gelungen. Dann ging es darum, das von Vorstandschef Thomas Fischer zusammen mit den Sparkassen

kommunikation: Zeigen, dass das neue Geschäftsmodell auch greift.

KM: Was macht denn eine gute „Story“ aus?

Drei Punkte sind hier entscheidend: Zunächst die Glaubwürdigkeit gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Eigentümern. Dann muss die „Story“ nachhaltig, also auch längerfristig, tragfähig sein. Und zum Dritten: Sie darf nicht sensationell, dramatisch oder aufsehenerregend daherkommen. In der alten WestLB gab es solche Botschaften öfters, doch das ist mit unserem jetzigen Selbstverständnis nicht mehr vereinbar.

KM: Sind oft gedruckte Begriffe wie „neue“ und „alte“ WestLB von Ihnen initiiert worden, oder wurden Ihnen diese Etiketten zugeschrieben?

Wir sind die „Bank der neuen Antworten“, benutzen aber nicht den

KM: Auch frühere Konflikte der WestLB mit den Sparkassen sind überwunden, das Verhältnis ist neu definiert. Worauf kam und kommt es bei der Zusammenarbeit mit den Sparkassen aus Sicht der Unternehmenskommunikation an?

Auf zwei Dinge, die beide im Geschäftsmodell verankert sind: Den früher so nicht präsenten Respekt der WestLB vor den Sparkassen als Kunden und Geschäftspartnern und das Verständnis der Sparkassen, der WestLB vertrauen zu können und als Mehrheitseigner ein wesentliches Interesse am Erfolg der Zusammenarbeit zu haben. Die Vermittlung beider Aspekte verlangt nachhaltige und einfühlbare Kommunikation.

KM: Wo setzen Sie 2005 Ihre Prioritäten? Gibt es klare Kommunikationsziele?

Wir haben einen Strategieplan für 2005 mit drei Kernzielen: Erstens gilt es, die Marke durch integrierte Kom-

GESPRÄCH MIT HANS OBERMEIER, WESTLB

„Wir sind die Bank der neuen Antworten“

und den Eigentümern entwickelte neue Geschäftsmodell in eine Story zu übersetzen, die der Bank intern wie extern Perspektive und Zukunftschance aufzeigt. Auch da sind wir gut vorangekommen. Heute heißt die Herausforderung der Unternehmens-

Gegensatz „neu“ versus „alt“ in der Beschreibung der Bank. Viele Kompetenzen, die die WestLB heute im Geschäft nach vorne bringen, stammen schließlich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die schon vor 2004 zur Bank gekommen sind.

munikation zu steuern, zweitens unterstützen wir den Vertrieb im Inland, und drittens zielen wir auf die Kapitalmärkte, um unser Rating zu stärken. Daraus leiten wir für jeden der sechs Bereiche weitere Unterziele und konkrete Maßnahmenpakete ab

und müssen uns natürlich auch die Flexibilität zum Reagieren erhalten.

KM: Ihr Vorstandsvorsitzender, Thomas Fischer, ist in der Öffentlichkeit hervorragend positioniert. Er gilt als Vorzeigemanager, der für jede Position in der Branche in Frage kommt. Wie sieht die operative Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Topmanagern des Konzerns konkret aus?

Das ist ein ganz großer Vorteil der WestLB: Die Wege der Kommunikatoren zu den Topmanagern sind kurz, die Türen und Telefonleitungen immer offen und das Verständnis der strategischen Bedeutung der Kommunikation groß.

KM: Herr Fischer ist mit Hosenträgern und Cowboystiefeln in der Vergangenheit eher unkonventionell aufgetreten. War das Bestandteil einer Kommunikationsentscheidung?

Er ist sicher eine sehr eigenständige und interessante Persönlichkeit. Aber wir haben uns auch darüber unterhalten, ob man bestehende Klischees noch verstärken soll. Wir werden in der Fotosprache künftig sicherlich nicht mehr ganz so bunt sein und versuchen, Vorhandenes durch neue Bilder zu ersetzen. Er lässt sich hier durchaus auch einmal beraten.

KM: Welche Eigenschaften muss ein CEO mitbringen, damit man ihn dauerhaft Erfolg versprechend vermitteln kann?

Integrität und Glaubwürdigkeit, Gestaltungswillen und die Bereitschaft, die Kompetenz seines Kommunikationschefs auch abzurufen.

KM: Herr Fischer ist zudem Präsident des Bundesverbands der öffentlichen Banken (VÖB). Betreuen Sie hier die Kommunikation mit, und wo liegen die Vor- und Nachteile für die Positionierung, wenn ein CEO ein solches Amt bekleidet?

Der VÖB verfügt über eine eigene, leistungsstarke Kommunikationsabteilung. Die Absprache ist bei strategischen Themen sehr eng. Dies ist auch erforderlich, um die nötige Transparenz im Auftritt unter den jeweiligen Hüten zu erreichen und positive wechselseitige Effekte zu erreichen. Letztlich ist es aus kommunikativer Sicht sinnvoll, dass derartige Ämter nur auf Zeit wahrgenommen werden. Ausschlaggebend ist am Ende, dass die CEO-Kommunikation stimmt.

KM: Sie stammen, wie viele Ihrer Kollegen, aus dem Journalismus. Wo sehen Sie die gravierendsten Unterschiede zu Ihrer früheren Tätigkeit bei Reuters, und was ist an Ihrer neuen Aufgabe besonders reizvoll?

Mich fasziniert, mein Verständnis von Information und ihren Folgen in die Gestaltung der Strategie eines bedeutenden Unternehmens einbringen zu können. Allerdings: Als Journalist treffen Sie ständig inhaltliche Auswahlentscheidungen. Als Kommunikationschef können alle relevanten Gruppen in einem Unternehmen von Ihnen mit Recht erwarten, zu jedem vorgetragenen Anliegen eine kommunikative Einschätzung zu bekommen.

KM: Wer sind die eigentlichen Treiber von öffentlicher Berichterstattung und Meinungsbildung: Journalisten, Analysten oder die Unternehmen selbst?

Die Unternehmen und ihre Kommunikatoren haben die Chance, Impulse in der Berichterstattung und Meinungsbildung zu setzen, wenn sie ein Grundvertrauen in ihren Zielgruppen erworben haben und bereit sind, diesen Gruppen aufmerksam zuzuhören. Dann haben sie die Möglichkeit, die Wahrnehmung von Informationen zu antizipieren und Kommunikation entsprechend zu gestalten. Treiber im Sinne von „Richtungsbestimmer“ werden sie dadurch allerdings noch lange nicht – eine gute Vorkehrung gegen etwaige Hybris.

KM: Wie ist der Bereich Konzernkommunikation strukturiert, und wie viele Mitarbeiter haben Sie?

Der Geschäftsbereich Konzernkommunikation der WestLB umfasst sechs Fachbereiche: PR, Investor-Relations, Konzernmarketing, Interne Kommunikation, Event-Management und Web-Communications. Der Geschäftsbereichsleiter berichtet an den CEO, die Fachbereichsleiter an den Geschäftsbereichsleiter. Mehr Hierarchie gibt es nicht und wäre für die Steuerung des Teams von insgesamt rund 45 Personen auch kontraproduktiv.

KM: Wie steuern Sie Ihre sechs Fachbereiche?

Mit den Bereichsleitern und den Mitarbeitern gibt es ein System von Zielvereinbarungen. Mit der Erreichung der Ziele ist auch ein Bonusanteil beim Gehalt verbunden. Die Gratifikation hängt sowohl vom Geschäftsergebnis der Bank als auch von der Erreichung der individuell vereinbarten Kommunikationsziele ab. So weiß jeder Kollege, woran er ist, und kann sich entsprechend einsetzen.

KM: Als PR-Chef sind Sie verantwortlich für den öffentlichen Kommunikationswettbewerb Ihres Hauses. Inwiefern leiden Sie unter dem momentanen schlechten Ruf der Branche?

Ich teile das Urteil im zweiten Satz Ihrer Frage so undifferenziert nicht. Die Imagewerte der öffentlichen Banken beispielsweise sind, getragen vor allem von den Sparkassen, recht gut. Unabhängig davon, wie der Ruf der Branche auch sein mag: Weder leide ich darunter, noch würde ich von ihm profitieren. Ich habe den Anspruch, über die Leistung meiner Arbeit, meines Teams und meines Unternehmens wahrgenommen zu werden. Niedrige Branchenimagewerte sind dabei auch eine Chance für die PR-Arbeit. Im Marketing stellen sie allerdings unter Umständen eine recht hohe Anfangshürde dar.

KM: Wer sind Ihre wichtigsten Wettbewerber, mit denen Sie sich „benchmar­ken“? Sind es eher die Landesbanken oder eher die großen Geschäftsbanken?

Die WestLB bewegt sich auf Märkten sehr unterschiedlicher Konkurrenzstruktur. Hier spielen einmal andere Landesbanken, dann aber auch europäische Wettbewerber oder die IKB oder die Deutsche Bank eine wichtige Rolle als Orientierungspunkt. In der qualitativen Analyse unserer Kommunikationsarbeit sind die Landesbanken zwar ein wichtiger Anhaltspunkt. Der Vergleich mit ihren Resonanzwerten ist für uns aber keine Steuerungsgröße. Diese haben wir individuell entwickelt. Ich lerne allerdings gerne von der Konkurrenz.

KM: Als Landesbank stehen Sie in einer aktuellen politischen Diskussion – Stichwort EU. Wo sind hier die spezifischen Aufgaben Ihrer Lobbyarbeit, und wie werden diese umgesetzt?

Die WestLB hat das Jahrzehntethema WfA-Beihilfen gerade erfolgreich hinter sich gebracht. Für die vor uns liegende Phase setzen wir weniger auf aktives Lobbying als vielmehr auf ein fein adjustiertes politisches Frühwarnsystem und ein Kontaktnetzwerk auf der Ebene des Vorstandsvorsitzenden wie auf der Arbeitsebene. Auch hier gilt: Aufmerksames Zuhören ist wichtig und Erfolg versprechend. Düsseldorf, Berlin und Brüssel sind dabei die wichtigsten geographischen Schwerpunkte.

KM: Management – gerade in komplexen Strukturen – hat immer damit zu tun, dass man sich messbare Ziele steckt und Erfolge kontrolliert. Was sind die wichtigsten Messinstrumente, mit denen Kommunikationsmanager heute arbeiten müssen?

Teile der Marktforschung und der Medienresonanzanalyse geben uns wertvolle quantitative, teils auch qualitative Rückmeldungen. Das Setzen klarer



strategischer Kommunikationsziele, heruntergebrochen auf einzelne Teams und Teamleiter, ist mindestens ebenso wichtig. Budgetdisziplin ist ein hilfreicher Effizienztreiber. Offene und ehrliche Mitarbeiter-Assessments fördern die Qualität und Motivation der Teams ganz besonders.

KM: Werden Sie Ihre langfristige Zukunft eher in der PR verbringen, oder zieht es Sie wieder in den Journalismus zurück?

Wer sich aus dem Journalismus heraus in die Kommunikation entwickelt, wechselt gleichzeitig seinen Beruf – und sollte sich darüber auch klar sein. Das Flirten mit der professionellen Vergangenheit bleibt schwachen Stunden überlassen. Der Weg in den ehemals gelebten Journalismus wäre mit­hin ein neuer Berufswechsel und keine Rückkehr – und das muss man dann eben mit allen Risiken auch machen wollen.

Das Gespräch führte Gero Kalt